

PAISES de ICE

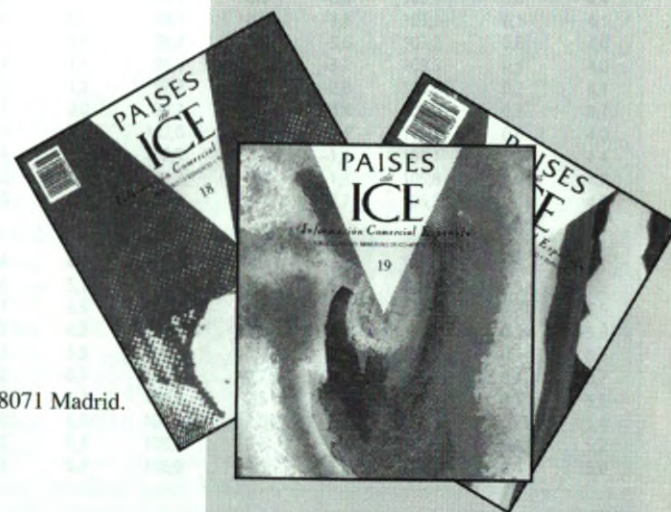
Información Comercial Española

Facilita una recopilación de información imprescindible para operar en un país: datos básicos, economía, marco legal e institucional, oportunidades, establecimiento y funcionamiento de empresas, relaciones con España, información práctica.

- 1 COSTA DE MARFIL
- 2 HONG KONG
- 3 CHILE
- 4 NIGERIA
- 5 NUEVA ZELANDA
- 6 FILIPINAS
- 7 BULGARIA
- 8 INDIA
- 9 MEJICO
- 10 REPUBLICA POPULAR CHINA
- 11 ESLOVENIA
- 12 CANADA
- 13 BELGICA
- 14 URUGUAY
- 15 ISLANDIA
- 16 MALAISIA
- 17 COLOMBIA
- 18 CUBA
- 19 POLONIA
- 20 CAMERUN

ICE
INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA
MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO

Información y venta: Paseo de la Castellana, 162, Vestíbulo - 28071 Madrid.
Teléfono 349 36 47; fax 349 36 34.



El mercado rumano: oportunidades y problemas para las empresas españolas

FRANCISCO JOSÉ COSSÍO SILVA *

FÉLIX MARTÍN VELICIA *

El objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las exportaciones españolas a Rumania, y más concretamente aquellas que se refieren a los productos de gran consumo. Se muestran los principales problemas que afectan a las empresas españolas en sus relaciones comerciales con este país balcánico, así como se describen las variables que sitúan a este mercado en un nivel potencial alto, para un horizonte a medio y largo plazo.

1. Introducción

La fecha de diciembre de 1989 representa en el contexto rumano el punto de inflexión de la trayectoria política, social y económica, pues con la revolución acontecida este país inicia el camino de las reformas —liberalización del mercado, reestructuración industrial, privatización y captación de inversión extranjera—, para pasar de un sistema económico centralizado a una economía de mercado.

Ciertamente la situación en la que se encontraba Rumania en 1989 estaba condicionada por las políticas económicas llevadas a cabo, sobre todo, en la década de los ochenta. Y de éstas, tres han sido los factores que más han incidido en la precaria situación, a saber:

— El objetivo principal del gobierno rumano anterior se basaba en tratar de liquidar la deuda externa del país, limitando las importaciones —lo que implicó un desabastecimiento de inputs para la industria local— e incrementando las exportaciones —que agravó la situación comentada para el sector secundario, además de clausurar el acceso a las nuevas tecnologías y equipamientos extranjeros, descapitalizando aquélla—. Además «el consumo de la población fue disminuido hasta el límite para potenciar la exportación; las estadísticas oficiales admiten que las ventas al menor incrementaron sólo en un 0,5 por 100 en 1988; el aprovisionamiento de la población había implicado, en los años 1984-87, un pro-

medio de crecimiento anual de 2,8 por 100, cifra que en los niveles de consumo del resto de los países del Este se considera insuficiente» (1).

— Los sectores económicos rumanos se han apoyado tradicionalmente en el empleo intensivo de la energía (2), puesto que el precio de las fuentes —petróleo nacional e importado de la ex URSS a precios políticos— era muy bajo; a partir de la desaparición del régimen centralizado —tanto en Rumania como en los países de su entorno—, las importaciones se efectúan a precio de mercado, además de concurrir el agotamiento de las reservas locales, lo que genera una gran carga en unos momentos difíciles.

— Finalmente, por el cariz autárquico de su economía, se ha observado una general falta de competitividad, acompañada de una desmotivación en el trabajo; esto ha originado falta de atención a la calidad final del producto y servicio al consumidor rumano, el cual valora, casi exclusivamente, la variable precio como único criterio de comparación respecto a los productos importados.

Pero, aunque el panorama rumano parezca poco consistente, muchos de los observadores internacionales apuestan por su futuro, y apuntan una cierta mejora en estos últimos años. Así, para Rafael Ruiz Sánchez (3) «esta complicada situación y la implantación de las reformas económicas están sacando a la

* Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla. Parte de este trabajo fue presentado en el III Congreso Internacional de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), celebrado en Bucarest (Rumania), del 5 al 7 de septiembre de 1994.

(1) VIRGILI, T. y FRANQUESA, R., *Boletín ICE Económico*, Secretaría de Estado de Comercio, número 2.223, del 5 al 11 de marzo de 1990, pág. 936.

(2) *Boletín ICE Económico*, número 2343, del 26 de octubre al 1 de noviembre de 1992, pág. 3281.

(3) Analista de Mercados de la Oficina Comercial de la Embajada Española en Bucarest (Rumania).



COLABORACIONES

luz todos los vicios del sistema, lo que se traduce en una profunda crisis económica ... sin embargo, en 1993 se empezaron a discernir las primeras señales de optimismo, con un ligero crecimiento del P.I.B. del 1,0 por 100 que se espera alcance el 1,4 por 100 en 1994».

La Comunidad Internacional también parece apostar por la revitalización rumana, después de comprobar su estabilidad política tras la aprobación de la constitución el 8 de diciembre de 1991, constituyéndose en una república de corte semipresidencialista, siguiendo el modelo francés. Así, en febrero de 1993, se firma el Tratado de Asociación entre Rumania y la C.E. —anteriormente habían cumplimentado este protocolo Hungría, Polonia, Chequia y Eslovaquia—, en la que se fijan los parámetros para una progresiva liberalización del comercio bilateral; hasta la aprobación del tratado por los distintos parlamentos de los países comunitarios, está en vigor un Acuerdo Interino desde mayo de 1993. Anteriormente a esta fecha, la C.E. decidió incluir a Rumania dentro del programa PHARE (4), como beneficiaria de ayudas para su reconversión económica, haciendo hincapié en las PYMES —con serios problemas financieros—, e intentando estimular a inversores foráneos —comunitarios o no—, fomentando fórmulas de participación tales como el «joint venture». En España, el ICEX desarrolla actualmente una encomiable labor por difundir todos aquellos proyectos respaldados por la C.E. que tienen por objetivo estimular y apoyar las inversiones en este país.

Por su parte, la iniciativa del gobierno rumano también se caracteriza por una adecuada predisposición a la entrada de capital extranjero y a la liberalización general —aunque lenta— de su economía. Esta liberalización tiene su máximo exponente en los precios, de forma que a partir de 1992 más del 80 por 100 de los precios de consumo y producción fueron desregulados. La última acción en este sentido ocurrió en mayo de 1993, cuando los controles fueron eliminados de una gran variedad de productos de consumo y energía (5). La consecuencia más negativa de este proceso liberalizador se plasma en una galopante inflación, tal y como muestra la tabla 1, aunque parece apuntarse una recuperación en 1994, la cual se espera se mantenga para los próximos años.

TABLA 1
EVOLUCION DE LA INFLACION. PERIODO 1987-MAYO 1994

1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	mayo 1994
1,1	2,8	0,7	4,2	165,5	210,4	295,5	180,2

(4) Reglamentos números 3.906/89, de diciembre de 1989; 2.698/90, de septiembre de 1990, y 3.900/91, de diciembre de 1991.

(5) The Economist Intelligence Unit. Country Profile: Rumania, 1993/94, pág. 19.

2. Relaciones comerciales entre España y Rumania

A pesar de todo lo apuntado en las líneas precedentes, las relaciones comerciales entre España y Rumania continúan siendo reducidas (6). Así pues, en 1992 representaban el 0,5 por 100 de las importaciones rumanas, y el 1,6 por 100 de las exportaciones. Tras un período de mejora de las exportaciones españolas en 1993 —que comentaremos más adelante—, se ha vuelto a una situación de déficit comercial en 1994 —de enero a mayo, unos 2.000 millones de pesetas, aproximadamente—, representando los intercambios comerciales un 1,07 por 100 de las exportaciones rumanas y un 0,75 por 100 de las importaciones (7).

Independientemente de estos datos, una comparación con los países de nuestro entorno —Unión Europea— indica que éstos, en general, han conseguido incrementar sustancialmente sus cuotas de mercado. Así, Alemania ha pasado de representar el 13,96 por 100 de las importaciones rumanas en 1992 al 19,0 por 100 en los primeros meses de 1994 e Italia del 8,28 al 13,25 por 100.

En estos meses de 1994 la balanza comercial bilateral ha vuelto a una situación de déficit debido a una caída de las exportaciones españolas en un 36,7 por 100, situándose en unos 1.806 millones de pesetas, y a un incremento de las importaciones del 55,6 por 100, elevándose a 3.834 millones de pesetas, con una tasa de cobertura sólo del 47,1 por 100. Observando la figura 1 se podría pensar que en 1993 se había conseguido por primera vez un superávit comercial, si bien esto no es correcto, pues se debió a «exportaciones» de maquinaria que constituían aportaciones en especie de inversiones españolas en Rumania.

Observando la figura 2 podemos contemplar los intercambios hispano-rumanos, por grupos de productos, durante 1993. Aunque destacan las exportaciones españolas en los capítulos de combustibles y maquinaria, esta tendencia no ha tenido continuidad en 1994, sobre todo en el apartado de maquinaria, por las razones aducidas anteriormente. Además, también sobresalen los productos agrarios y los alimenticios, siendo estos últimos objeto de un análisis más pormenorizado en los próximos epígrafes de este trabajo. Respecto a las importaciones, éstas se concentraron, fundamentalmente, en productos minerales —donde destaca el cemento—, seguidas de productos químicos, agrarios y prendas de vestir.

3. Las empresas exportadoras españolas

La tabla 2 recoge las veinticinco principales empresas españolas que exportan productos a Rumania.

(6) ICEX. Dirección Territorial en Andalucía. Ministerio de Comercio y Turismo. Sevilla, 1994.

(7) Oficina de Relaciones Comerciales. Embajada Española en Rumania. Bucarest, 1994.

TABLA 2
LAS 25 PRIMERAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EXPORTADORAS A RUMANIA DURANTE 1992

Empresa	Sector/producto
General Motors España	Equipos, componentes y accesorios para la automoción.
Repsol	Combustibles.
Firestone	Neumáticos y derivados del caucho.
Iveco-Pegaso	Equipos, componentes y accesorios para automoción.
Unidad Hermética	Maquinaria eléctrica.
Tubacex	Productos siderúrgicos.
SKF Española	Productos siderúrgicos.
Interquisa	Química básica.
Tudor	Equipos, componentes y accesorios para la automoción.
Pedro Domecq	Brandy y vinos de Jerez.
Miquel y Costas	Pastas de papel.
Chupa Chups	Productos de confitería.
Ertisa	Química básica.
Walthon-Weir	Equipos para manipulación de fluidos.
Cardoner	Productos químicos.
General de Confitería	Productos de confitería.
Grafitos Eléctricos del Noroeste	Productos semielaborados de metales no ferreos.
Andaluz de Minas	Minerales metálicos.
San Miguel	Cerveza.
Tabacalera	Labores de tabaco.
Flamagás	Artículos de fumador.
Heraclio Fournier	Productos de artes gráficas, juegos.
Colgate Palmolive	Perfumería y jabón de tocador, artículos de higiene.
Fritta	Productos químicos.
Nutrexpa	Preparados alimenticios.

Fuente: ICEX. Ministerio de Comercio y Turismo. Sevilla, 1994.

El orden se ha establecido atendiendo al montante de ventas obtenido en 1992, es decir, desde poco más de 1.000.000 de pesetas el último (Nutrexpa) hasta unos 245 millones el primero (General Motors España). El volumen de negocio total que facturan en su relación comercial con dicho país asciende a unos 420 millones de pesetas, lo que supone sólo el 15 por 100 del total exportado en ese año, y que apunta la idea de que no existe aún ninguna empresa española que haya apostado fuerte por comercializar sus productos en dicho país del Este, aunque mantengan relaciones consolidadas con otros Estados de su entorno más desarrollados y cuyas situaciones políticas de democracia y economía de mercado están más avanzadas. Este es el caso de Polonia, Hungría, Chequia y Eslovaquia.

En general, cinco son los motivos fundamentales (8) de la limitada orientación internacional de las empresas comerciales occidentales, y que quizás se acusen más en el caso español (figura 3).

1. Prioridad en la absorción completa del potencial del mercado interior.
2. Conocimientos precarios del entorno de mercado exterior, con el convencimiento de que todo negocio es local.

(8) Zentes, J. y Pongias, E., *Distribución y Consumo*, número 8, febrero y marzo de 1993, pág. 51.

3. Falta de recursos (capital, gestión, ...).
4. Tendencia a la orientación doméstica de los gestores comerciales.
5. Problemas de adaptación de los conceptos de negocio a los diferentes hábitos de compra y las expectativas en los mercados extranjeros.

Pero ¿estos problemas se oscurecerían si las empresas observaran una demanda insatisfecha que rentabilizara sus inversiones? Según Ruiz Sánchez, el potencial de mercado de Rumania es muy amplio, ya que, a pesar de que el nivel de abastecimiento ha mejorado ligeramente, las necesidades siguen siendo ingentes. «Las necesidades de recuperación de los consumidores de Europa del Este en los sectores de bienes de gasto y consumo indican el enorme potencial de crecimiento de estos mercados. Esto se expresa, por una parte, en el bajo nivel de equipamiento de los hogares con este tipo de bienes y, por otra, en la planificación de compras para los próximos años» (9). El consumidor actual posee mayor nivel de decisión y esto hace que se vuelva más sabio en sus decisiones. De este modo, «de los objetivos de ahorro de los consumidores se pueden derivar ciclos de necesidades, los cuales harán esperar primero un fuerte gasto en las áreas del automóvil, la electrónica de consumo, los textiles y el equipamiento del hogar» (10).

La población rumana, según el último censo de 1992, asciende a 22.760.449 individuos, con una tasa de crecimiento del 0,5 por 100; se trata de una población que afronta en su mayoría graves problemas económicos, con un sueldo medio que se sitúa en torno a los 90 dólares mensuales —una renta per cápita de 1.088,8 dólares/año, en 1993— y teniendo que soportar continuas subidas en los precios de los suministros básicos tales como gasolina, gas, electricidad y teléfono, los cuales se encuentran en proceso de liberalización. Esta situación de crisis está provocando la formación de una sociedad dual, es decir, mientras que la mayoría de la población sufre una situación extremadamente difícil, con bajo poder adquisitivo y una «cesta de la compra» casi de subsistencia, una minoría está amasando fortunas de cierta consideración. En estas circunstancias, se estima entre cinco y diez millones de individuos el potencial de mercado consumista actual, aunque todo apunte a un incremento considerable a medio plazo.

Todo ello genera, como hemos apuntado anteriormente, una incipiente oportunidad de mercado, el cual está prácticamente virgen, lo que permite, no sólo cubrir nichos de mercado, sino penetrar en sectores completos sin apenas competencia; además, la legislación rumana posee un talante liberal a la hora de facilitar la inversión extranjera. Por otro lado, hay que indicar que

(9) ZENTES, J. Y POUNGIAS, E., *ob. cit.*, pág. 46.

(10) SZALLIES, R., 1992, *cit.* en ZENTES, J. Y POUNGIAS, E., *ob. cit.*, pág. 46.

COLABORACIONES

COLABORACIONES

es el sector servicios el que más ha crecido en estos últimos años, especialmente en el campo del comercio. Desde 1990 se han creado unas 500.000 empresas –pequeñas en su gran mayoría–, de las que un 40 por 100 son sociedades civiles –familiares, principalmente– y el resto mercantiles. Del total, entre un 70 y 80 por 100 son empresas comerciales. Dentro del sector, cabe destacar el potencial turístico del país, el cual empezará a desarrollarse de modo efectivo tan pronto se establezcan las infraestructuras de servicio paralelas demandadas por el turista occidental.

Pues bien, a tenor de lo que comentábamos al comienzo de este epígrafe, cabría preguntarse ¿por qué las empresas españolas no adoptan posiciones más agresivas y competitivas en este mercado?

4. La problemática de la distribución comercial en Rumania

Para Ruiz Sánchez, el principal problema que se encuentra el exportador español, a la hora de vender sus productos en Rumania, consiste en la localización de un interlocutor válido con capacidad de pago, así como de colocar los productos en el mercado. Se trata, pues, de un problema con una doble vertiente: *financiación y distribución* (figura 4). Esta afirmación quedó patente en el sentir de los quince empresarios españoles que participaron en la Feria Internacional de Bucarest, en octubre de 1993 (11).

4.1 Financiación

Los problemas de financiación pueden venir tanto porque la empresa contactada no disponga de recursos suficientes –rasgo típico de empresas en un entorno en crisis y detectado por los analistas de la C.E. a la hora de guiar sus programas de ayuda, como comentábamos al comienzo de este trabajo– como por la escasez de divisas para convertir los ingresos en moneda nacional –leu– y pagar al exportador español.

Este último hándicap se está empezando a solucionar tras la liberalización del mercado de divisas, en mayo y julio de 1994, posibilitando un acceso más fluido a través de los bancos comerciales, que operan en el mercado interbancario, el cual se ha independizado del Banco Nacional.

4.2 Distribución

Si los problemas financieros están en vías de una solución «aceptable», la distribución es uno de los aspectos de la estructura económica rumana que más ha de desarrollarse en los próximos años. Aún persiste, con todas sus deficiencias, el sistema de distribución a través de mayoristas estatales, aunque empiecen a definirse canales privados. En la actualidad, prácticamente no existe ningún sistema de distribución estable, siendo el nivel de especialización mínimo. En muchas oca-

siones, es el comercio minorista el que corre con los costes de distribución acudiendo a aprovisionarse directamente a las fábricas o a los almacenes de los importadores.

Estos comercios son pequeños, como ya apuntábamos anteriormente, y responden a estructuras convencionales que empiezan a quedar obsoletas en nuestros días. Tradicionalmente, en países de economía centralizada, estos establecimientos carecían de autonomía en la gestión e iniciativa empresarial. De este modo, «los mostradores de «entrega y recepción» del comercio minorista se proveían de mercancías de acuerdo con las autoridades estatales de planificación, sin que existiera posibilidad de influencia del comerciante sobre la política de oferta» (12). No cabe duda que desprenderse de esta herencia es una lenta tarea, ardua y difícil. Además, la oferta de productos, por la política autárquica anterior, es muy limitada. «Los surtidos estaban definidos por productos casi exclusivamente de carácter nacional y de baja calidad, no adaptándose a las necesidades de los consumidores» (13).

En la actualidad, los grandes distribuidores rumanos parecen mostrarse escépticos frente a la creencia en una demanda expansible a muy corto plazo. De aquí que deseen seleccionar su política de surtido –considerada por muchos como la asignatura pendiente de la distribución comercial, no sólo en Rumania, sino en las economías occidentales– importado; máxime, de países –como sucede a España frente a Alemania o Italia– con relativo abolengo exportador. Por ello, es práctica habitual en las principales firmas europeas que exportan productos a Europa del Este, analizar detalladamente sus referencias de productos, teniendo presente la regla 20/80, y eliminando de su oferta aquellas que no se ajusten al entorno actual. Por el contrario, las empresas rumanas deben ser conscientes que, en condiciones normales, el surtido básico no sólo se obtiene a partir de ese 20 por 100, sino que es necesario el respaldo, el contexto que imprime el resto de productos.

Respecto al tipo de establecimiento, se puede afirmar, sin margen de error, que en Rumania no existen hipermercados, ni siquiera los supermercados como se entienden en Occidente gozan de una presencia significativa. A título de ejemplo podemos indicar que en Bucarest –capital del país, con unos 2,5 millones de habitantes en 1992– sólo existían en 1993 entre cinco y diez puntos de venta –con un tamaño medio en comparación con sus homónimos españoles– que se puedan incluir en esta categoría. La superficie media de los establecimientos comerciales de la Europa del Este se sitúa entre 50 y 95 metros cuadrados, siendo el número de puntos de venta escaso, sobre todo en productos no alimenticios. Lógicamente, con la entrada de los productos occidentales, la ampliación de la superficie de venta se hace imprescindible.

(12) STUZER, 1990, cit. en ZENTES, J. Y POUNGIAS, E., ob. cit., pág. 47.

(13) BARTA, V., 1990, cit. en ZENTES, J. Y POUNGIAS, E., ob. cit., pág. 47.

(11) *Expansión Internacional*, núm. 109, diciembre 1993, pág. 14.

ble; pero, si las necesidades de espacio van aumentando –recordemos que algunas empresas de países industrializados están especialmente interesadas en grandes superficies de venta y grandes almacenes–, no se observan unas posibilidades ciertas de cubrir esta demanda en el interior de los grandes núcleos poblacionales. Como ya ocurriera en España, esto puede subsanarse optando por zonas limítrofes del casco urbano, potenciado por el presumible aumento del parque de vehículos.

Como cabía esperar por todo lo expuesto hasta el momento, desde el punto de vista tecnológico, el desarrollo también está poco elevado, de tal forma que «en 1990 existían en toda Europa del Este menos de 90 establecimientos con escaners instalados» (14). Teniendo en cuenta que Rumania ha sido uno de los últimos países del Este en subir al tren de la democracia, las cifras pueden ser irrisorias.

Otros factores negativos en el sistema de distribución rumano, fundamentalmente a nivel minorista, y heredados, qué duda cabe, del anterior régimen, radican en las técnicas de marketing –o mejor dicho, en la ausencia de puesta en práctica de las mismas– que llevan a cabo para comercializar sus productos. El merchandi-

La superficie media de los establecimientos comerciales de la Europa del Este se sitúa entre 50 y 95 metros cuadrados, siendo el número de puntos de venta escaso, sobre todo en productos no alimenticios

ng es prácticamente inexistente. Los comercios carecen, en su mayoría, de escaparates; la luminosidad en el interior y exterior de los mismos es de muy baja intensidad –afloja el problema energético–; se trata, pues, de puntos de venta poco impactantes y atractivos, que no invitan a ser visitados. Los productos no siguen, en ocasiones, una ordenación acorde a la literatura comercial en los lineales del establecimiento. Los precios, como ya apuntábamos anteriormente, se constituyen casi como la única variable que incide en el comportamiento de compra de los consumidores, lo que nos lleva a pensar que la demanda de productos de consumo es muy elástica. Esto influye sobre las prácticas promocionales, que actúan principalmente sobre este instrumento del mix de la empresa, desdeñando otros –vales descuento, cupones, aumento de la cantidad de producto, ...– que se considerarían menos estimulantes al público. En cuanto a la publicidad, resulta cuanto menos sorprendente que no se utilice apenas el medio prensa, pese al gran número de diarios existentes –si bien no se editan muchas revistas, ni siquiera especializadas–; es, por el contrario, la televisión el medio empleado por excelencia, y en palabras de Ruiz Sánchez resulta muy efectiva.

Finalmente hay que indicar que, una vez perfilado el sistema de distribución rumano, no podemos dejar de mencionar el problema de la distribución física de las

mercancías. El transporte de los productos españoles hasta el país balcánico –el coste medio de un camión de Madrid a Bucarest asciende a unos 4.000 dólares– supone un serio óbice a un mayor dinamismo en las exportaciones (15). No sólo la lejanía entre ambos países –agravada actualmente por el desvío del tráfico de la zona a causa de la guerra en la extinta Yugoslavia–, sino la falta de líneas regulares que abarataran dichos costes. Según Ruiz Sánchez, han existido varios intentos privados de solventar esta deficiencia, aunque hasta el momento no se ha logrado. Por su parte, las infraestructuras internas del país se encuentran en un avanzado estado de deterioro –sobrepasada ya su vida útil–, por la falta de inversiones y el aislamiento respecto a los avances tecnológicos del exterior (16).

5. La opinión de las empresas exportadoras de productos de gran consumo

Como punto final a nuestro trabajo, hay que tratar de contrastar las opiniones vertidas por la Oficina Comercial Española en Rumania así como por las diferentes fuentes bibliográficas manejadas. De esta manera, nos

pusimos en contacto –mediante sondeo telefónico– con los responsables de la política exterior de las principales empresas españolas que exportan productos de gran consumo a este país balcánico. El hecho de seleccionar estas firmas y no otras no responde a un criterio caprichoso de los

autores de este trabajo, sino que radica en la importancia que estos productos pueden tener para una economía en fase incipiente de liberalización y, además, por su gran potencial de mercado. Las empresas seleccionadas aparecen en la tabla 3, así como sus correspondientes volúmenes de exportación.

TABLA 3
PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO (1992)

Empresas	Volumen de exportación
	Pesetas
Pedro Domecq, S. A.	4.594.290
Chupa Chups, S. A.	3.910.910
General de Confitería, S. A.	2.424.490
San Miguel, S. A.	2.215.220
Tabacalera, S. A.	1.847.890
Colgate Palmolive España	1.232.040
Nutrexpa, S. A.	1.196.860

Fuente: ICEX. Ministerio de Comercio y Turismo. Sevilla, 1994.

(15) *Expansión Internacional*, núm. 115, junio de 1994, pág. 35.

(16) *Boletín ICE Económico*, núm. 2343, del 26 de octubre al 1 de noviembre de 1992, pág. 3281.

(14) ZENTES, J. Y POUNGIAS, E., ob. cit., pág. 47.

Aunque el volumen de exportación de estas empresas aún sea relativamente pequeño -18 millones de pesetas, que suponen sólo un 4,3 por 100 sobre el total considerado en la tabla 2- pensamos que las condiciones del mercado rumano y su evolución hacia modelos occidentales pueden facilitar el incremento de las mismas. Estos datos podrían ser matizados por el hecho de que Rumania ha sido, para la mayoría de estas empresas, el último mercado del Este en el que han penetrado, con las lógicas reticencias iniciales en este tipo de operaciones.

Los comentarios efectuados por estos responsables del comercio exterior ratifican muy por encima de lo esperado las ideas vertidas en los epígrafes anteriores (figura 5). Así, en los organigramas funcionales de todas las empresas consultadas aparece un área específica encargada de las relaciones comerciales con los países del Este, lo que nos induce a pensar que estas firmas son conscientes de la potencialidad e importancia de este mercado, en el que se incluye, lógicamente, Rumania. La forma de distribuir sus productos también parece estandarizada, y se basa en el contacto con un único distribuidor -diferente para cada una de ellas- que sirve de nexo entre la empresa española y el mercado rumano. Esta idea, que puede parecer ilógica en otras situaciones -teórica pérdida de poder de negociación-, se apoya en la desconfianza hacia los intermediarios rumanos, por los problemas aducidos acerca de su «fiabilidad» en cuanto a la falta de conocimiento respecto a las técnicas modernas de distribución.

Ya indicábamos anteriormente que el proceso de liberalización es lento. De aquí que persista el canal de distribución estatal, responsable aún de un gran volumen de transacciones. Por ello, los canales privados adolecen aún de una participación significativa en el cómputo global de intercambios, lo que se traduce en una clara ineficiencia y en una falta de estructuración y especialización; falta de especialización que se hace extensible a los puntos de venta minoristas. Precisamente, estos canales privados, con mayor predisposición a introducir nuevos bienes, son los utilizados por las empresas españolas para acercar sus productos a los consumidores rumanos.

La percepción de los productos españoles por parte de los consumidores rumanos es alta, es decir, saben apreciar la calidad de los mismos. Sin embargo, productos que en España son considerados de gran consumo, como «Chupa Chups» o «Cola-Cao», tienen cariz de «lujo» en el país balcánico. Incluso dentro de estos ejemplos se aprecian claras diferencias. Así, «Cola-Cao», se incluye dentro del surtido correspondiente a la gama alta de productos, a la que sólo tienen acceso, en estos momentos, un porcentaje pequeño del mercado potencial actual; por el contrario, «Chupa Chups» se sitúa en un estadio más accesible al gran público, pues aunque su precio en términos relativos no sea bajo, en valores absolutos goza de mayor asequibilidad.

Como la sensibilidad del mercado rumano al precio es muy alta, provocada por el bajo poder adquisitivo de las familias, los distribuidores balcánicos intentan a toda costa negociar precios de compra de productos españoles por debajo del umbral de punto muerto de los mismos, lo que dificulta en gran modo la consecución de acuerdos. Incluso proponen en ocasiones formas de intercambio basadas en el trueque de productos rumanos por bienes españoles. En la actualidad, la forma habitual de pago es el contado, y se instrumentaliza a través de cartas de crédito en bancos internacionales.

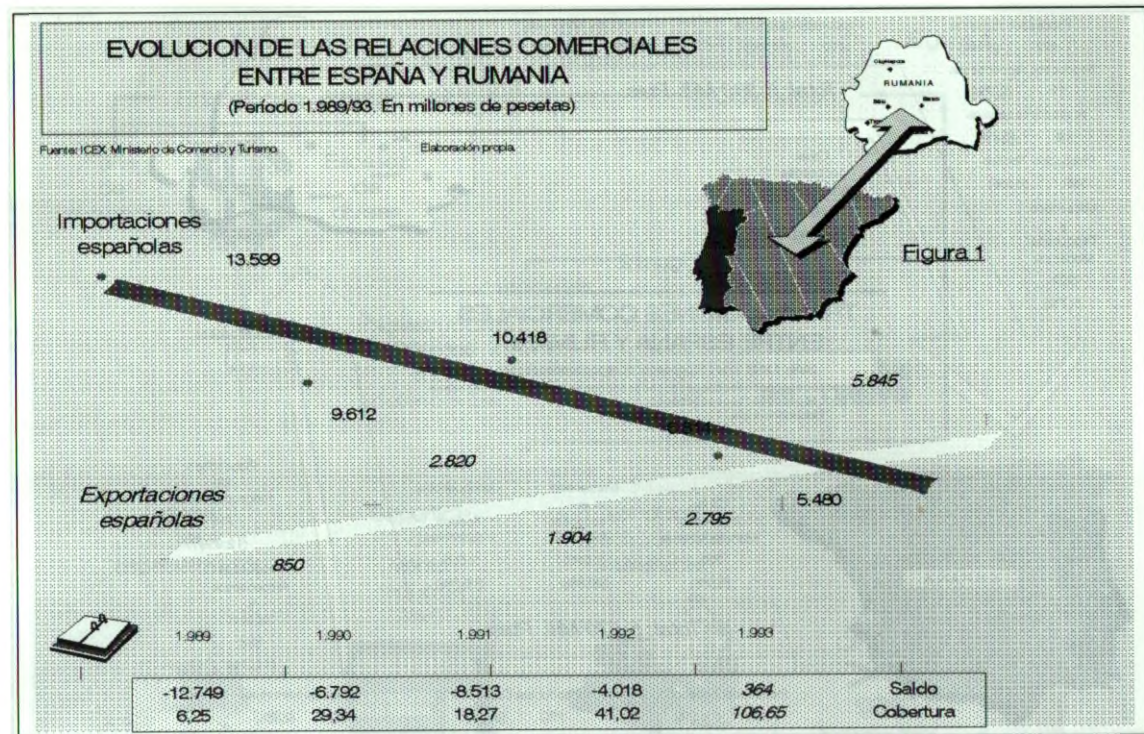
En cuanto al transporte físico de las mercancías, hay que indicar que, con independencia de las ya mencionadas lejanía y estado de deterioro de las infraestructuras rumanas, existen problemas en la frontera a causa de las limitaciones de peso. A título de ejemplo, la empresa San Miguel fletó camiones de 24 Tm. siendo el máximo autorizado 20 Tm.; de esta forma, dichos camiones tuvieron la necesidad de descargar 4 Tm. en Bulgaria, incurriendo en mayores costes. Esta limitación al peso ha originado cambios en las estrategias de las empresas exportadoras. Así, siguiendo con el ejemplo propuesto, los envases de cristal -de mayor peso- fueron reemplazados por «latas», lo que permitió aligerar la carga y un mayor número de unidades en cada envío. Otra vía de transporte, la marítima, ha sido desdeñada por estas empresas, a causa de la falta de seguridad en los muelles y de las dilatadas estancias de las mercancías antes de poder ser embarcadas y distribuidas desde los principales puertos de la costa rumana -Constanza, principalmente- en el mar Negro.

Finalmente, las empresas consultadas no coinciden en la valoración de sus acciones promocionales en este país. Mientras que para «Nutrexpa» -estrategia de comunicación pull- los spots televisivos han supuesto un gran apoyo a la venta, precedida de un buen posicionamiento de su imagen de marca, lo que les ha animado a iniciar inserciones en cuñas radiofónicas para acrecentar su conocimiento; para «Tabacalera» el esfuerzo realizado en televisión y publicidad exterior no se ha visto recompensado siquiera en los niveles mínimos previstos. Entre estos dos extremos se sitúan el resto de las empresas consultadas, si bien algunas de ellas optan por una estrategia de empuje -push-, promocionando a los agentes del canal mediante la entrega de obsequios.

6. Consideraciones finales

Sin ánimo de ser reiterativos, deseamos apuntar una serie de ideas que nos parecen interesantes para dibujar el semblante de la distribución comercial de los productos españoles en Rumania, y que se resumen en la figura 6.

En primer lugar, la imagen de España y de sus productos goza de excelente salud para los consumidores rumanos. El atributo más apreciado en aquéllos es la calidad, en comparación con los productos locales y



otros foráneos. Esta característica es también percibida en bienes importados de Alemania e Italia, principalmente. No se debería pasar por alto esta importante ventaja competitiva.

En segundo lugar, aprovechando esta buena imagen, las firmas españolas deberían concienciarse que el mercado rumano -por la evolución de las cifras macroeconómicas- supondrá, en un plazo entre cinco y diez años, una magnífica oportunidad de negocio. «La constitución de un canal de distribución requiere un plazo amplio, normalmente varios años» (17). Esto implica la necesidad de sentar las bases para desarrollar estrategias en el horizonte estimado -desde las bases del cooperativismo, con fórmulas como el «joint venture»-, puesto que para adaptarse a un nuevo entorno -Rumania- es necesaria una primera experiencia, la cual se irá ajustando a medida que se adquiere conocimiento (18). En este sentido, algunas firmas han experimentado unos resultados tan positivos -tal es el caso de «Nutrexpa»- que han decidido introducir nuevos productos en el país balcánico. Si se optara por la conveniencia de fabricar marcas para el distribuidor rumano (19), sería necesario mejorar el posicionamiento de los productos locales, su imagen.

En tercer orden, apremia una solución para el problema del transporte entre España y Rumania, me-

dante el establecimiento de líneas regulares y centros logísticos que sirvan de plataforma para canalizar las exportaciones a los países del Este. «Estos servicios están dirigidos hacia la optimización del transporte y manejo de mercancías, hacia la gestión óptima de los almacenes y stocks, así como a otros servicios anexos, tratando de reducir con ello uno de los componentes de coste más importante en la comercialización de los productos: los costes de distribución física» (20). Por su parte, urge la reorganización del sector privado de la distribución rumana, mediante operadores especialistas que desarrollen una actividad mucho más eficiente y acorde a la evolución del comportamiento de compra del consumidor balcánico.

En cuarto y último lugar, es imprescindible el definitivo establecimiento, por parte de las autoridades rumanas, de un sistema dinámico y acorde a los países Occidentales (21), para el pago en divisas de las transacciones internacionales, intentando solucionar las fricciones que se han venido produciendo hasta el momento. Del lado de las empresas españolas, sería deseable que a medida que adquieren experiencia con los operadores rumanos, flexibilizaran el rígido sistema de pago al contado.

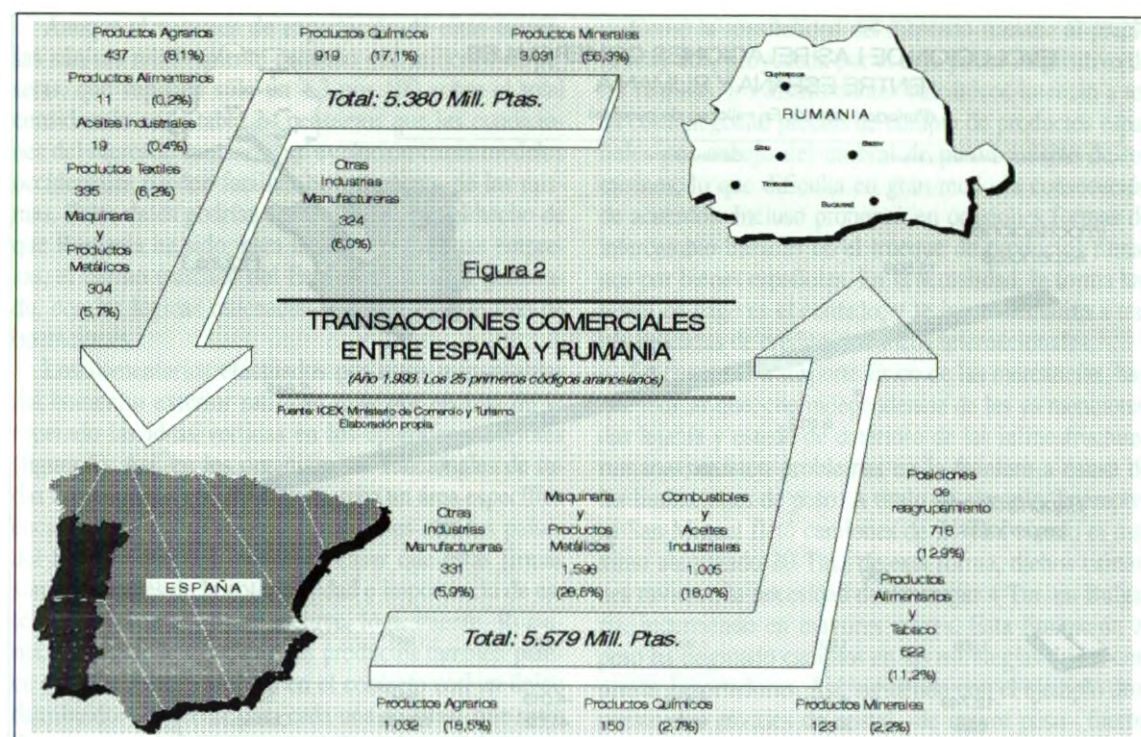
(17) Díez, E. y Fernández, J. C., *Distribución Comercial*, McGraw-Hill, 1993, pág. 3.

(18) *Distribución Actualidad*, núm. 217, junio 1994, pág. 36.

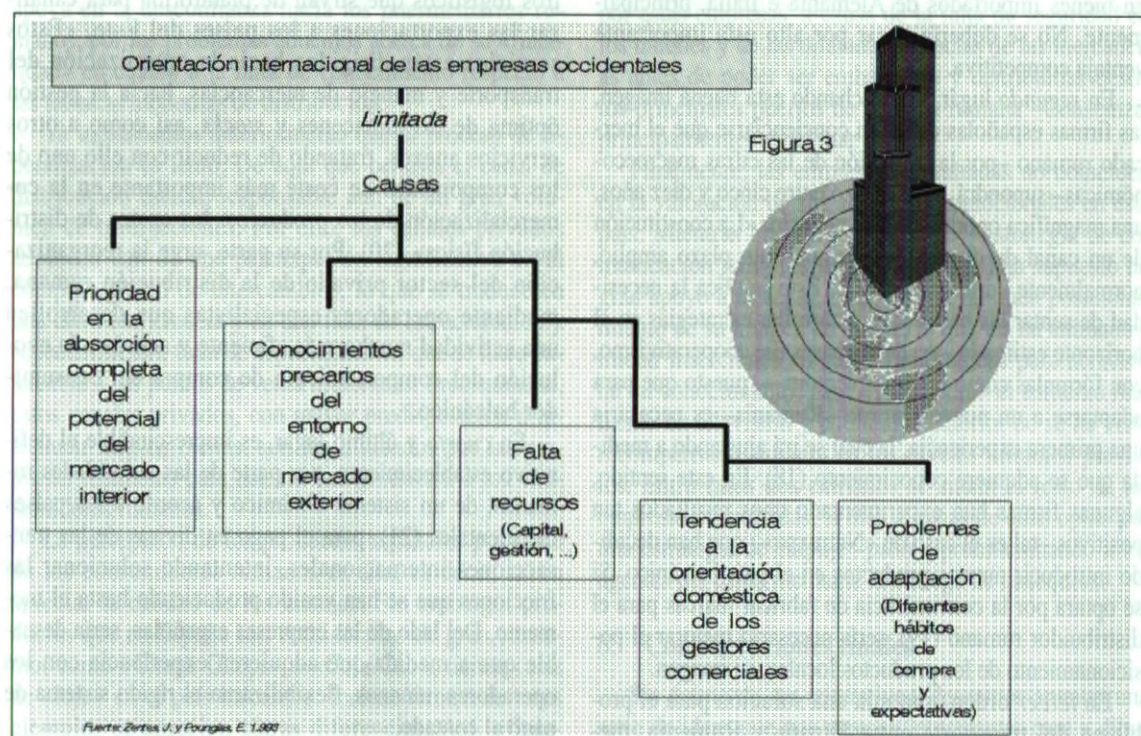
(19) *Distribución Actualidad*, núm. 217, junio 1994, pág. 40.

(20) MARTÍN, E., *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1993, vol. 2, núm. 3, pág. 82.

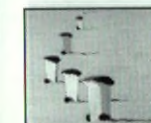
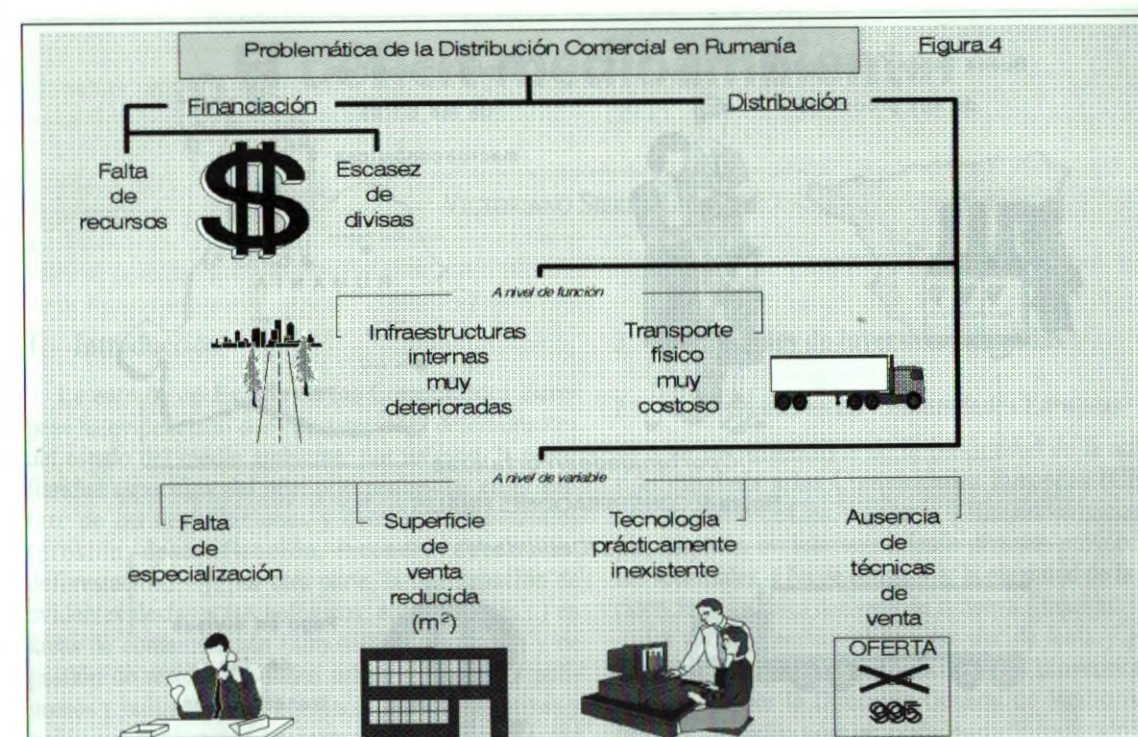
(21) *The Economist Intelligence Unit*. «Contry Report: Romania, Bulgaria, Albania». 2.º Trimestre, 1994, pág. 22.



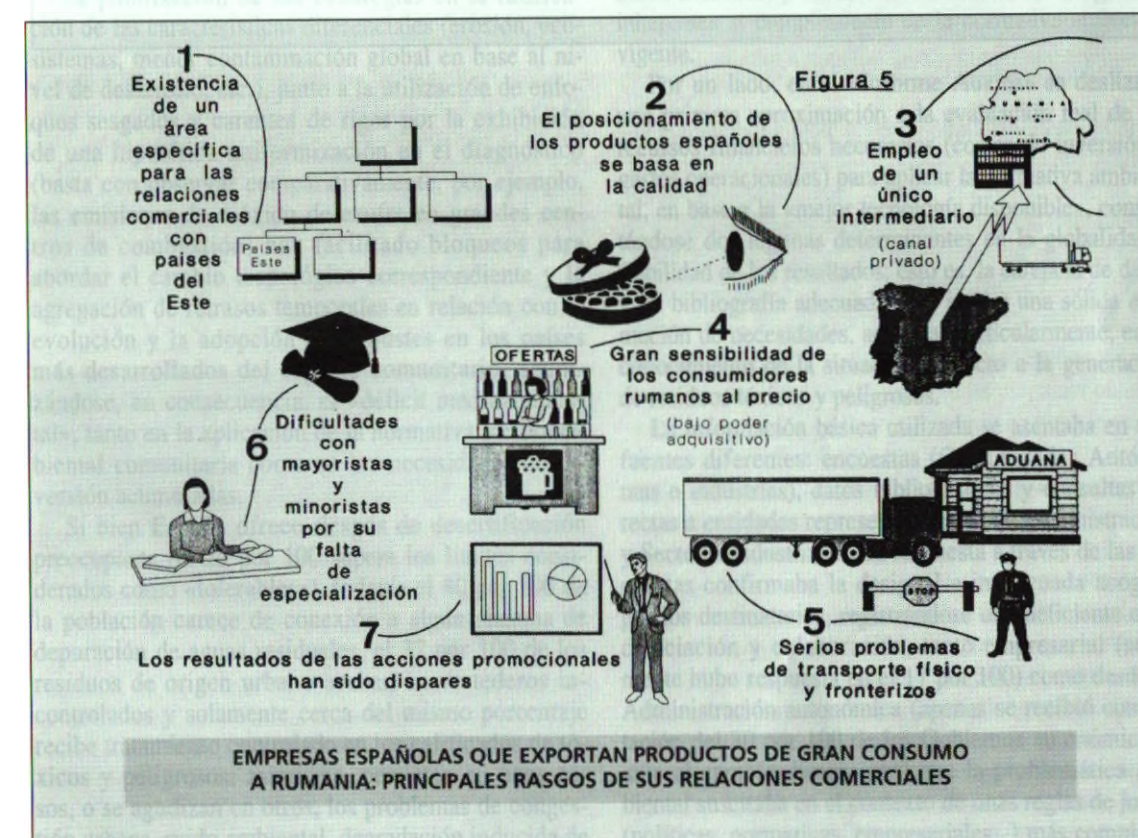
COLABORACIONES

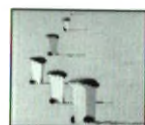
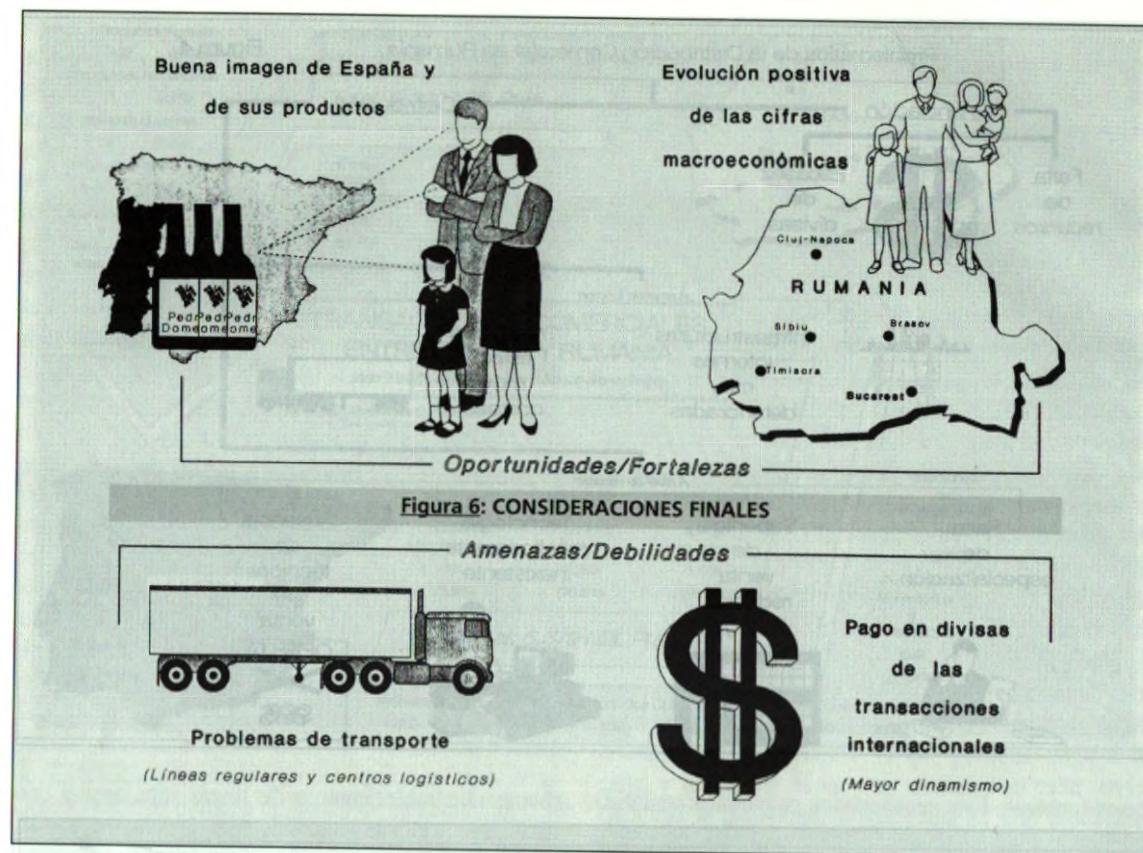


Fuente: Zentgraf, J. y Forgas, E. 1.993



COLABORACIONES





COLABORACIONES

El déficit medioambiental

VICTORIANO SIERRA LUDWIG

1. Introducción

La entrada de España en las Comunidades Europeas ha evidenciado dos constataciones determinantes del estado del medio ambiente: por un lado, la peculiaridad específica del territorio peninsular en el ámbito de las degradaciones y deterioro ambientales (erosión, desertificación, incendios forestales, deforestación...) y, por otra parte, la confirmación de evidentes desfases (tecnológicos, educacionales...) en áreas de contaminación (atmosférica y aguas...) y de gestión de residuos (sólidos urbanos, tóxicos y peligrosos y radiactivos) al comparar con las iniciativas y políticas arbitradas en la mayoría de los países comunitarios.

La polarización de las estrategias en la ratificación de las características diferenciales (erosión, ecosistemas, menor contaminación global en base al nivel de desarrollo, etc.), junto a la utilización de enfoques sesgados y carentes de rigor por la exhibición de una hipotética uniformización en el diagnóstico (basta con observar comparativamente, por ejemplo, las emisiones de dióxido de azufre en grandes centros de combustión) han facilitado bloqueos para abordar el cambio tecnológico correspondiente y la agregación de retrasos temporales en relación con la evolución y la adopción de reajustes en los países más desarrollados del espacio comunitario, agudizándose, en consecuencia, el «déficit medioambiental», tanto en la aplicación de la normativa medioambiental comunitaria como en las necesidades de inversión acumuladas.

Si bien España ofrece riesgos de desertificación preocupante (el 25 por 100 supera los límites considerados como «tolerables»), todavía el 40 por 100 de la población carece de conexión a algún sistema de depuración de aguas residuales, el 32 por 100 de los residuos de origen urbano acaban en vertederos incontrolados y solamente cerca del mismo porcentaje recibe tratamiento controlado en los calificados de tóxicos y peligrosos; asimismo, persisten en unos casos, o se agudizan en otros, los problemas de congestión urbana, ruido ambiental, degradación inducida de inmuebles y de monumentos histórico-artísticos, o la elevada emisión de contaminantes atmosféricos, como el dióxido de azufre, la deforestación y los incendios forestales.

2. Necesidades de inversión estimadas

2.1 A la entrada en las Comunidades Europeas

Ante las perspectivas de la proximidad de la adhesión española a las Comunidades Europeas (CEE, EURATOM y CECA), diferentes instituciones iniciaron y/o apoyaron evaluaciones, desde diversas proyecciones sectoriales, a fin de determinar la magnitud de la incidencia económica derivada de la nueva situación.

La variable ambiental fue introducida lenta y gradualmente, destacando, en principio, tres proyecciones auspiciadas por la Dirección General de Medio Ambiente y asociadas a las necesidades de financiación para acomodar —tecnológica y productivamente— el entramado industrial y urbano en función de las exigencias inherentes al cumplimiento de la normativa ambiental vigente.

Por un lado, en el «Informe Auxini» se deslizaba una primera aproximación a la evaluación real de los recursos financieros necesarios (costes de inversión y gastos operacionales) para aplicar la normativa ambiental, en base a la «mejor tecnología disponible», constatóndose dos lagunas determinantes en la globalidad y fiabilidad de los resultados; esto es, la carencia de datos y de bibliografía adecuada para iniciar una sólida estimación de necesidades, acusada, particularmente, en el conocimiento de la situación respecto a la generación de residuos tóxicos y peligrosos.

La información básica utilizada se asentaba en tres fuentes diferentes: encuestas (Comunidades Autónomas e industrias), datos bibliográficos y consultas directas a entidades representativas de la Administración y Sectores industriales. La respuesta a través de las encuestas confirmaba la desigual e inadecuada acogida por los destinatarios, registrándose una deficiente concienciación y colaboración, tanto empresarial (solamente hubo respuesta en el 17 por 100) como desde la Administración autonómica (apenas se recibió contestación del 30 por 100 de los Gobiernos autonómicos), ante el cambio dimensional que la problemática ambiental suscitaba en el contexto de unas reglas de juego (políticas, normativas, empresariales...) más complejas y, paradójicamente, de elevada interdependencia. Aunque las respuestas supusieron una satisfactoria representatividad para los sectores de «energía eléctrica» y «refinerías de petróleo», en otras áreas carecían de fia-



TRIBUNA